

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
GESTÃO EMPRESARIAL – 2008

**PLANO DE MARKETING FERRERO DO
BRASIL: LANÇAMENTO PRODUTO NUTELLA
STICK.**

ALUNOS: FABRÍCIO SANNA NOVAIS

Trabalho apresentado para
avaliação na disciplina de
Marketing, do curso de Gestão
Empresarial, turno noturno, da
Universidade Federal do Paraná
ministrado pelo professor Pedro
Steiner.

CURITIBA – 2009

RESUMO

O presente estudo apresenta estrutura dos Planos de Marketing para a empresa Ferrero do Brasil, como estratégia o lançamento de Nutells scitick, para com isto desenvolver mecanismos que contribuam no mercado cada vez mais competitivo e altamente volátil que nos encontramos devido à exacerbada globalização que trás diversas mudanças no ambiente de qualquer organização. Conhecer mais o mercado de atuação e como se deve atuar será um fator mor a este estudo, suas oportunidades de mercado, quais são seus produtos e serviços oferecidos, pois vender o que o público quer comprar e a um preço que possa pagar; será o caminho ao sucesso e ao retorno financeiro prometido aos investidores. Através do planejamento das ações de Marketing analisar-se a segmentação de mercado, seus preços, qualidade no atendimento ao cliente e no produto oferecido bem como sua durabilidade, acabamento, status e satisfação pessoal de cada cliente e dos investidores. Assim questiona-se qual a eficácia do planejamento de negócios e marketing na gestão as empresas, especialmente na Ferreiro, uma vez que a eficácia de seu plano de negócio, planejamento financeiro e estratégia de marketing estão sendo questionados pelos investidores.

Palavras Chave: Marketing, Comunicação, Marca, Sucesso.

ABSTRACT

This study presents the structure Plans Marketing for the company Ferrero of Brazil, as a strategy the launch of Nutells stick, to develop mechanisms that contribute to the market increasingly competitive and highly volatile that we are exacerbated due to globalization that behind many changes in the environment of any organization. Knowing more of the market and that performance is due mor act will be a factor in this study, their chances of the market, what are your products and services offered, as sell what the public wants to buy and at a price that can pay, will be the way the success and the financial return promised to investors. Through the planning of the shares of Marketing examine is the segmentation of the market, their prices, quality in customer support and product offered as well as its durability, finish, status and personal satisfaction of each client and investor. So question is which the effectiveness of business planning and marketing management in enterprises, especially in Ferrero, since the efficacy of its business plan, financial planning and marketing strategy being questioned by investors.

Key-words: Marketing, Communication, Mark, Success.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	05
1.1 OBJETIVOS	06
1.1.1 Objetivo Geral	06
1.1.2 Objetivos Específicos	06
1.2 METODOLOGIA	07
1.3 JUSTIFICATIVA	08
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	09
2.1 CONCEITOS DE MARKETING	09
2.2 COMPOSTO DE MARKETING	09
2.2.1 4 Ps.	10
2.2.1.1 Preço	10
2.2.1.2 Praça	10
2.2.1.3 Produto	10
2.2.1.4 Promoção	11
2.3 PLANO DE MARKETING	11
2.4 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING	12
2.5 PLANEJAMENTO DE VENDAS	14
3. A EMPRESA FERRERO DO BRASIL	16
3.1 APRESENTAÇÃO	16
3.2 FILOSOFIA DA FERRERO	17
3.3 ANÁLISE DE COMUNICAÇÃO	18
3.3.1 Objetivos de Comunicação	19
3.4 EMBALAGEM	20
4. MARKETING FERRERO	22
4.1 ANÁLISE DE CRIAÇÃO CONCORRENTE INDIRETO	22
4.1.1 Público-Alvo	22
4.1.2 Posicionamento na comunicação	22

4.1.3 Concorrente Indireto	23
4.1.4 Nutella Stick	24
4.1.5 Estratégia de Comunicação-Concorrente indireto	25
5. CONSTRUÇÃO DE MARCAS	28
5.1 TÁTICA DE COMUNICAÇÃO	29
5.2 NOVA IDENTIDADE DA NUTELLA	31
5.2.1 Grid de Construção	32
5.3 LOGOMARCA	33
6. PESQUISA DE CAMPO E MERCADO	35
CONCLUSÃO	38
REFERENCIAS	39

1. INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura econômica brasileira, são grandes os desafios no mundo dos negócios ao que tange a indústria alimentícia, por esta razão atualmente a ação empreendedora, antes de ser iniciada requer um exercício de planejamento minucioso para ingressar-se no mercado, ou mesmo para manter-se nele.

No mundo atual, de grandes instabilidades econômicas, alta competição e mudanças constantes, tornam-se imprescindível a elaboração minuciosa e específica dos projetos.

As empresas estão cada vez mais reconhecendo a necessidade e as vantagens do desenvolvimento regular de novos produtos. Seus produtos mais maduros e em declínio devem ser substituídos por produtos mais novos.

Entretanto, os novos produtos ou serviços podem fracassar. Os riscos da inovação podem ser tanto elevados quanto recompensadores. A chave para a inovação bem sucedida reside no desenvolvimento de pesquisas e procedimentos de decisão bem elaborados em cada estágio do processo de desenvolvimento do novo produto.

O processo de desenvolvimento de um novo produto ou serviço consiste em: geração de idéias, seleção de idéias, desenvolvimento e teste de conceito, desenvolvimento do produto, comercialização etc. O propósito de cada estágio é decidir se a idéia deve ser desenvolvida ou abandonada posteriormente. A empresa deseja minimizar a chance de idéias fracas seguirem em frente e as boas rejeitadas.

Em relação aos novos produtos, os consumidores respondem a diferentes taxas, dependendo de suas características e das características do produto. Assim qualquer empresa pode se arriscar no lançamento de um novo produto e ser vitoriosa.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Neste plano de Marketing, apresenta-se a importância do sucesso na elaboração do plano bem como suas fases a serem permeadas, para a verificação de viabilidade do empreendimento.

1.1.2 Objetivos específicos

- Apresentação da empresa Ferrero do Brasil;
- Abordagem das etapas de lançamento do produto Nutella Stick;
- Abordagem das técnicas de marketing de lançamento;
- Abordagem das estratégias de comunicação;
- Abordagem de pesquisas de aceitação;

1.2 METODOLOGIA

Segundo Fachin (2005, p. 43): “Sua principal função é a explicação sistemática das coisas (fatos) que ocorrem no contexto social e geralmente se relacionam com uma multiplicidade de variáveis...”.

Foi desenvolvido um estudo de caso a respeito do lançamento do produto Nutella Stick da empresa Ferrero do Brasil. O estudo abordou as técnicas primárias até o lançamento do novo produto no mercado. Desenvolvendo análises das etapas deste processo elaborado por uma empresa referência no ramo alimentício. E assim tomadas as conclusões do objeto estudado.

O estudo de caso, como método de apoio que é, encontra também algumas limitações de ordem metodológica, se utilizado como único instrumento de pesquisa. Algumas vezes os casos tidos como exemplo, deixaram de ser um exemplo a ser observado, principalmente porque o contexto daquele estudo mudou. (FACHIN, 2005)

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho foi desenvolvido para critério de conhecimento de técnicas de uma grande empresa. Onde um produto de lançamento nacional passou por todo um processo de pesquisa e desenvolvimento até o seu lançamento. Demonstrando a importância de todas as etapas de um Plano de Marketing.

A concorrência do mercado alimentício está aumentando conforme evolui a medicina, restringindo vários ingredientes que constituem um produto alimentício. Com isso os processos para lançamentos de novos produtos no mercado estão sendo desenvolvidos com toda a atenção para que não ocorra rejeição que podem afetar outros produtos da linha de uma empresa.

A finalidade do estudo é para auxílio não só a grandes, mas também pequenas empresas do ramo alimentício. Seguindo um planejamento, as informações serão obtidas com mais clareza, facilitando as tomadas de decisão de longo, médio e curto prazo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITOS DE MARKETING

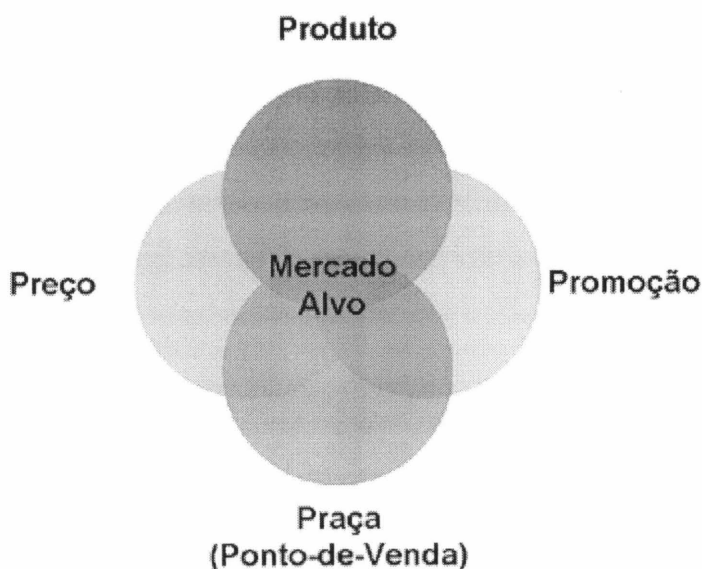
Marketing é basicamente um processo que visa divulgar produtos e serviços oferecidos pelas empresas, colocando-os no mercado de forma que proporcionem satisfação aos consumidores.

De acordo com Kotler, “marketing é um processo social por meio do qual as pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. (Kotler, 2000, p. 30)

Segundo Westwood, “o marketing envolve descobrir aquilo que o cliente quer e adaptar os produtos de uma empresa para que satisfaçam essas exigências, e produzir lucro para a empresa”. (Westwood, 1996, p. 7)

Na maioria das vezes os investimentos em Marketing são vistos como gastos desnecessários por empresários devido ao custo referente aos anúncios e aos meios de comunicação que serão utilizados. No entanto, os investimentos devem ser destinados de acordo com as condições financeiras que empresa dispõe.

2.2 COMPOSTO DE MARKETING



Fonte: <http://www.portaldaadministracao.org/wp-content/uploads/2007/11/4ps.gif>

2.2.1 4PS

2.2.1.1 Preço

É o valor pago pelo consumidor na aquisição de um bem ou um serviço. Sua determinação recebe diversas influências, desafiando as empresas a determinarem um preço lucrativo e justificável.

“É preciso que o preço, divulgado pelas listas de preços a clientes e a consumidores, seja justo e proporcione descontos estimulantes à compra dos produtos ou serviços ofertados, com subsídios adequados e períodos (prazo) de pagamento e termos de créditos efetivamente atrativos”. (Cobra, 1992, p. 43)

2.2.1.2 Praça

São pontos estratégicos que as empresas determinam para melhor distribuição dos seus produtos visando conter os excessos e as faltas do produto no mercado. É necessário definir os canais de distribuição que irão traçar o caminho percorrido pelo seu produto até chegar ao seu consumidor final.

“Muitos fabricantes acham que o seu trabalho está encerrado depois que o produto sai de suas instalações. Eles devem tomar cuidado com a maneira como o produto é levado para outros países e devem observar atentamente o problema de distribuição do produto ao usuário final”. (Kotler, 2000, p. 407)

2.2.1.3 Produto

É um bem ou serviço desenvolvido por uma determinada empresa para satisfazer uma necessidade ou um desejo dos consumidores. Seu valor está na capacidade de satisfação e necessidades dos clientes. Seu perfil é definido através de pesquisas aplicadas ao público alvo determinado pela empresa para facilitar o processo de aceitação.

“A distribuição precisa levar o produto certo ao lugar certo através dos canais de distribuição adequados, com uma cobertura que não deixe faltar produto em nenhum mercado importante, localizando para isso fábricas, depósitos, distribuidores e dispondo ainda de um inventário de estoques para suprir as necessidades de consumo através de recursos de transporte convenientes”. (Cobra, 1992, p. 44)

2.2.1.4 Promoção

É o elo de comunicação entre as empresas e seus clientes como forma de divulgação do bem ou serviço com a finalidade de aumentar a demanda despertando e acelerando o desejo de compra dos consumidores.

“Promoção é a comunicação da informação entre o vendedor e comprador potencial ou outros do canal para influenciar atitudes e comportamento. O principal trabalho de promoção do gerente de marketing é dizer aos consumidores-alvos que o Produto certo está disponível, no Preço certo e na Praça (canal) certo”. (McCarthy, Perreault, 1997, p. 230)

2.3 PLANO DE MARKETING

O não entendimento dos desejos dos clientes e a falha ou falta de comunicação e informação entre os departamentos tem grande contribuição para isso.

Todos os setores de uma empresa têm grande importância para sua sobrevivência marketing, engenharia, produção, distribuição, finanças, assistência técnica, entre outros. Cada departamento tem um estilo próprio de trabalho que o diferencia tornando-o único, mesmo quando comparado a outros departamentos de empresas do mesmo setor. Esse estilo pode ser tão diferente e inovador que tal departamento pode servir até como benchmarking. Mas a harmonia, o conjunto, a interação, é, com toda certeza, mais importante para o negócio de uma companhia do que os departamentos isolados.

De nada adianta uma empresa ser a melhor na distribuição se ela não tem o que distribuir ou se o produto que ela distribui com tanta perfeição não agrada os clientes. Da mesma maneira, de nada adianta ter o menor custo industrial, a melhor propaganda, ser uma perfeição nas finanças, qualidade, etc., se o cliente não comprar o que ela produz, ou pior ainda, se o cliente comprar e não gostar do que comprou.

Sabe-se que é muito complicado captar os desejos dos clientes, saber exatamente o que eles desejam comprar, pois necessitamos transformar as palavras dos clientes em características de produtos. A captação desses desejos se torna ainda mais complexa no setor de vendas.

Observa-se então que o elo entre os departamentos, o sucesso das vendas, a saúde da empresa passa necessariamente pelo cliente.

Portanto, deve-se fazer com que toda a empresa passe a pensar exclusivamente nos clientes. Fazer com que todas as pessoas saibam o quanto seu trabalho impacta nos desejos dos clientes e com isso tornar mais agradável a convivência de todos.

2.4 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING

O planejamento e o acompanhamento normalmente tomam mais tempo do que o contato de vendas em si. Utilizando estes procedimentos, a equipe de marketing e vendas pode prever melhor quais são as necessidades dos consumidores, estar preparada para demonstrar como os bens e os serviços irão beneficiar o cliente e verificar como vai a satisfação depois da venda.

Conforme McKenna (1991), a venda pessoal é um elemento central na formação e sustentação de relacionamentos contínuos com parceiros de canal, consumidores organizacionais e consumidores finais. Antes do contato de vendas, a equipe de marketing e vendas deve fazer planejamento e pesquisa. Ela identifica e qualifica os clientes potenciais, faz pesquisas preliminares e planeja a abordagem. Durante o contato, o vendedor determina as necessidades do cliente, apresenta informação responde perguntas e objeções e ganha o comprometimento do cliente para fechar a venda.

Depois do contato, a equipe de vendas faz o acompanhamento para assegurar a satisfação do cliente e manter o relacionamento.

Em organizações de marketing orientadas para o cliente, o planejamento e o acompanhamento normalmente tomam mais tempo do que o contato de vendas em si. Utilizando estes procedimentos, a equipe de marketing e vendas pode prever melhor quais são as necessidades dos consumidores, estar preparada para demonstrar como os bens e os serviços irão beneficiar o cliente e verificar como vai a satisfação depois da venda. Através do marketing, as empresas também descobrem como melhorar o processo de vendas para fortalecer relacionamentos com os clientes atuais e renovar os relacionamentos com os ex-clientes. (MCKENNA, 1991)

ROCHA & CHRISTENSEN explicam que a “orientação para o produto segue a lógica do fabricante e não a do consumidor.” A ênfase recaía, nessa orientação, sobre os aspectos técnicos do produto e sobre a eficiência, em termos de custos, do processo de produção. Ao mercado (consumidores) restava aceitar esse produto tal como era desenvolvido pela empresa, a qual estava certa de que sua aceitação dependia tão somente do nível de qualidade daquilo que era oferecido. Não se mostrava, portanto, uma preocupação com as reais necessidades apresentadas pelos consumidores dos produtos das empresas.

KOTLER registra, ainda, que são as organizações sem fins lucrativos as que mostram, com maior frequência, uma orientação para o produto (1980, p. 40 e 1978, p. 59). Cita como exemplos, companhias de ópera, faculdades, igrejas, departamentos de polícia e correios como algumas das “organizações sem fins lucrativos que sentem que estão oferecendo ao público o produto certo e que o público deveria sentir-se agradecido”. Chama a essa característica de grande parte das organizações sem fins lucrativos de “concentração na pureza e na imutabilidade do produto”.

A orientação para vendas “ênfatiza o uso dos instrumentos promocionais - propaganda, venda pessoal etc. - com o propósito único de gerar vendas para a empresa a curto prazo. Essa mentalidade se expressa no 'vender a qualquer custo'” (ROCHA & CHRISTENSEN, op. cit., p. 29). O conceito de vendas “pressupõe que os consumidores normalmente não comprarão o suficiente dos produtos da empresa, a não ser que sejam abordados por um esforço substancial de venda e promoção, ou seja, venda proporcionada pelo marketing.” (KOTLER, 1980, p. 40).

A empresa orientada para vendas cria clientes insatisfeitos a longo prazo (ROCHA & CHRISTENSEN, op. cit., p. 29), por considerar secundária, em relação à obtenção da venda, a satisfação de suas necessidades (KOTLER, op. cit., p. 41).

2.5 PLANEJAMENTO DE VENDAS

Muito se fala na criação de projetos de qualidade, produtos líderes de mercado, alvo do desejo dos consumidores e “pedra no sapato” dos concorrentes. Mas com o dinamismo crescente do mercado, produtos de sucesso hoje se tornam obsoletos rapidamente e preteridos pelos consumidores.

Segundo escreveu AIBA (1966): “Projeto de qualidade é toda atividade destinada a transformar as qualidades exigidas pelos consumidores (grupos de características verdadeiras) em grupos de características substitutivas através da inferência, tradução e conversão”.

KOTLER (1998) define produto como sendo: “... um bem ou serviço que pode ser adquirido mediante um processo de troca. Este processo também é conhecido como compra e venda”.

Outro ponto importante e um dos alvos desse trabalho é a alta taxa de fracasso no lançamento de produtos. Segundo observado pelo próprio KOTLER (1998): “... existe um dilema no lançamento de novos produtos. É a altíssima taxa em que novos produtos vêm fracassando no mercado”.

LEONARD-BARTON (1994), afirma que:

“A principal causa de falhas no lançamento de produtos é o não entendimento correto das necessidades dos usuários. Isto não significa dizer que haja falta de esforços neste sentido. Ao contrário, as empresas gastam uma quantia considerável de dinheiro em pesquisas de mercado, mas muitas vezes são incapazes de determinar quais problemas devem ser resolvidos em cada etapa na cadeia de clientes, desde a fábrica até o consumidor final”.

É evidente que há dificuldade para o lançamento de produtos e a concorrência está cada dia mais acirrada, conforme relatou COOPER (1993):

“Toda empresa deve esforçar-se no desenvolvimento e lançamento de novos produtos, visto que a criação de produtos inovadores e produtos substitutos fazem com que sejam mantidas e desenvolvidas vendas futuras. Além do mais, os clientes desejam novos produtos e os concorrentes farão o possível para fornecê-los”.

É de vital importância para qualquer organização lançar produtos que atendam seus clientes, pois são eles que garantem o bem estar da companhia.

Muitos projetos falham por não conseguirem transformar em produtos os “desejos dos clientes”.

Quanto mais tecnologia existir, mais riqueza será gerada. Conforme SEMENIK & BAMOSSY (1995): “... a geração de riquezas, que flui no processo de troca (compra e venda), será maior na medida em que a sociedade tiver à sua disposição as novas descobertas científicas e as novas invenções”.

ALMEIDA (1981) define tecnologia como sendo: “... a técnica associada a todas as mudanças, grande ou pequena, na matéria prima, no processo ou no produto”.

3. A EMPRESA FERRERO DO BRASIL

3.1 APRESENTAÇÃO

O primeiro produto da Ferrero foi a Pasta "Gianduja", composta por cacau e avelãs, criada em 1946, em Alba, na Itália, por Pietro Ferrero. A receita foi um sucesso e superou todas as expectativas.

Enquanto isso, Giovanni Ferrero, irmão de Pietro, desempenhava um papel importantíssimo: criou uma rede de vendas abrangendo toda a península da Itália. Pouco tempo depois, entra em cena Michele Ferrero, filho de Pietro e Piera, com uma enorme paixão por inovar, e torna-se o líder do crescimento da companhia no mercado global.

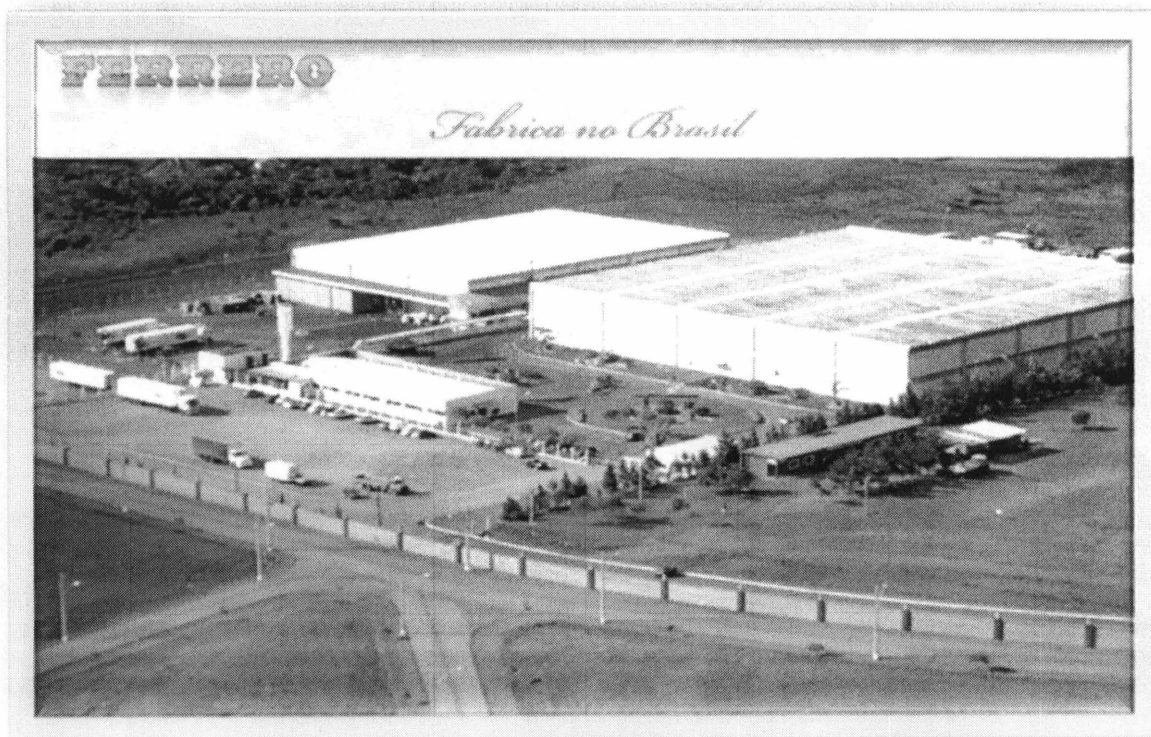


Figura 1: Ferrero

A Ferrero está presente no Brasil desde 1994, quando introduziu no mercado o Kinder Ovo. No início eram apenas dez funcionários, todos com um objetivo em comum: desenvolver e expandir a empresa.

Com a imensa receptividade brasileira, a empresa foi crescendo e agregando mais produtos a sua linha. Em 1995 vieram Ferrero Rocher, Tic Tac e Kinder Bueno. Em julho de 1997 a Ferrero iniciou sua produção no Brasil, em Poços de Caldas, que atende o mercado interno e os países: Alemanha, Argentina, Canadá, México, França, Itália, Equador, Rússia e Estados Unidos.

Atualmente, sua linha de produtos no Brasil é composta por:

- Ferrero Rocher,
- Nutella,
- Kinder Ovo, Kinder Ovo Maxi
- Kinder Bueno, Kinder Chocolate,
- Tic Tac e
- Ferrero De Luxe.

3.2 FILOSOFIA DA FERRERO

No centro de todo trabalho da Ferrero está o consumidor, com quem a empresa mantém uma relação de confiança criada por meio do conhecimento, da experiência, do sentimento e da intuição.

Por um mecanismo de fidelidade mútua e duradoura, a Ferrero se aproxima do consumidor, demonstrando atenção a suas exigências, elemento chave do sucesso da companhia.

Qualidade, inovação e valorização dos recursos humanos são os três princípios-base, sobre os quais está construída e se desenvolve a credibilidade da companhia.

3.3 ANÁLISE DE COMUNICAÇÃO

Concorrente Indireto:

Mocinha Nestlé

Propaganda: Utilizado mídia televisiva um filme no qual tem duas crianças de oito á dez anos, pois o concorrente busca atrair cada vez mais a atenção desse público. No filme a menina leva na mochila um Stick de Mocinha, o qual o menino tenta roubar e saborear, segue a briga típica de criança, buscando retratar desenho animado, com animações e efeitos sonoros, tudo acaba bem e dividem o Mocinha.

Promoção: Unidos ao SBT a GM a Nestlé lançou uma campanha promocional de códigos de barra enviados para o programa Show do Milhão e também Roda-Roda. Desta forma estimulava todos a consumirem e participar dos programas. Essa promoção não era exclusiva do Mocinha e sim de todos componentes da marca Nestlé.

Merchandising: Esse processo baseia-se na fidelidade do público a Marca que há 50 anos é conhecida, porém renova-se um ponto o qual é crucial para a venda de uma novidade de extensão de linha o Mocinha. Com toda essa bagagem de fidelização agregada o produto atrai logo seu público-alvo, pois atrai as crianças por sua embalagem transada e colorida e as mães pelo reconhecimento da marca.

Relações Públicas: Tempo antes da novidade com marca de peso ser lançada definitivamente foi entregue a empresa um agregado de informações que continham informações de PDV, de pontos estratégicos em gôndolas entre outros.

Assessoria de Imprensa: como não poderia faltar a Nestlé foi lançado um boletim informativo específico sobre o lançamento do novo produto do Leite Moça, com detalhes específicos do evento que aconteceria.

Nutella Stick:

Propaganda: Seguindo a publicidade do produto mãe Nutella Stick prossegue com Bob Esponja e irá até 15 de Janeiro de 2008, pois tem o mesmo objetivo de focar o público infanto-juvenil a seu consumo e também as mães.

Promoção: A mecânica promocional do tipo acho-ganhou baseia-se em informações no verso do rótulo da caixinha que contem 6 unidades do produto. Os prêmios variam entre Game Boy, Livro, CD e DVD do Bob Esponja. Na segunda etapa da promoção o consumidor acessa o site e cadastra seu código que encontra-se no verso da caixa e concorrem a uma viagem para o Hawaii. Esta será apoiada por grandes expositores em PDV's, cartazes e displays.

Merchandising: Com toda essa bagagem de fidelização agregada o produto atrai logo seu público-alvo, pois atrai as crianças por sua embalagem transada e colorida e as mães pelo reconhecimento da marca. Baseado na fidelidade da marca atrai muitos consumidores dos outros produtos da Ferrero do Brasil que querem experimentar essas novidades feitas para os tempos atuais, com muita praticidade.

Relações Públicas: Marca de peso ser lança extensão de linha definitiva, mas anteriormente entregue a imprensa um agregado de informações que continham informações de PDV, de pontos estratégicos em gôndolas entre outros, displays com cara nova.

Acessoria de Imprensa: Nutella entrega a imprensa uma montagem que inclui tudo que traz de novo o Nutella Stick, e tudo sobre o evento de lançamento.

3.3.1 Objetivos de Comunicação

A comunicação é a principal ferramenta baseando-se em fins lucrativos, pois costuma utilizar a comunicação para estimular vendas, motivar consumidores, melhorar a imagem de sua marca junto ao público em geral e envolver os distribuidores.

As decisões envolvidas no tema comunicação são muitas: o que dizer, a quem dizer, quando dizer, com que frequência, de que forma, por que meio de comunicação, entre outras.

O processo de comunicação com suas 9 variáveis:

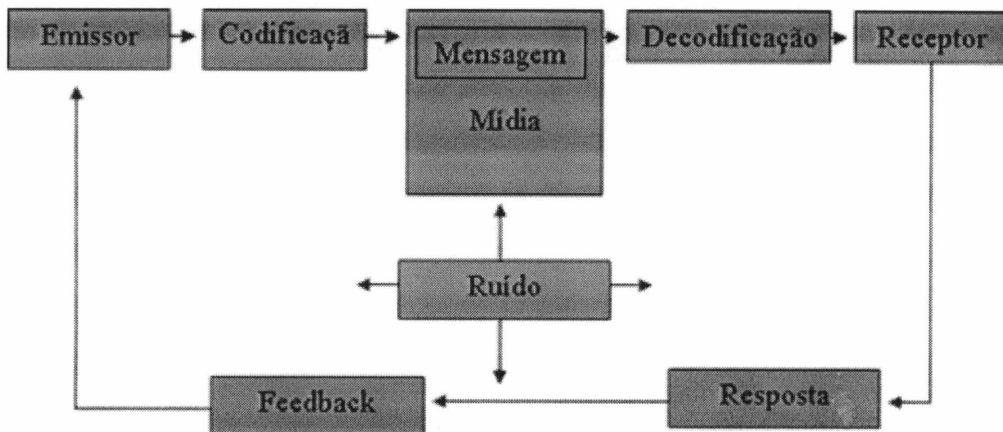


Figura 2: processo de comunicação

O emissor e o receptor representam as partes envolvidas na comunicação, ou seja, para eles a mensagem passada pelo Nutella Stick tem que ser a mesma, porém quase nunca são interpretadas igualmente.

Outros dois elementos - a mensagem e o meio - representam as principais ferramentas de comunicação: o que se diz e de que forma o receptor tem acesso à informação. É o segundo passo muito importante e que será muito ajudado pela pesquisa, pois necessita saber como e onde o público-alvo gosta de se informar de seus interesses, já que são nestes que enfocaremos para apresentá-lo a novidade.

Codificação, decodificação, resposta e feedback são os elementos que dizem respeito ao processo de comunicação em si. E o último elemento – ruído – corresponde a todos os fatores que possam interferir na mensagem que se pretende transmitir. Se todo processo ocorrer corretamente não ocorrerá o ruído que pode prejudicar e encurtar o ciclo de vida do produto.

3.4 EMBALAGEM

A novidade trazida pela Nutella é essa, o novo design do produto o qual continua com mesma fórmula e composição. A novidade segue parâmetros

inspecionados pela ANVISA e Inmetro, além de seguir parâmetros de reciclagem. Segue com a cor azul degrade com a figura do bob esponja e com a logomarca Nutella Stick.

Design:

O design é a alma do novo produto que carrega uma marca de peso, seu diferencial é que o Nutella tradicional tem embalagens de 180 e 250g e o Stick contém 35g, ou seja, é prático em todos os sentidos, para carregar onde quiser e consumi-lo também. Seu lacre é do tipo Puxe aqui e nesta região o papel é fácil de abrir não necessitando assim usar a boca para rasgá-lo o que é comum em outras embalagens do tipo e também anti higiênico.

Preço:

O preço é um diferencial de peso para os consumidores e que ajudará muito na preferência do Stick ao invés do tradicional o qual é vendido em uma média de 5,45 em PDV's.

O Stick vem com um preço muito mais acessível, pois a embalagem é econômica e prática e serve apenas uma porção, além de ser reciclável, é por esta série de motivos que ele custará em média R\$0,90 (unidade) em seus PDV's.

Como chegará ao mercado: esse processo é realizado por distribuidores da Apex a qual é incumbida de realizar esta prestação de serviço, o qual envia os produtos da Ferrero do Brasil para seus PDV's.

4. MARKETING FERRERO

Os objetivos centrais da Ferrero do Brasil é agregar valor ao produto já que a marca é fidelizada por seus consumidores por seus outros produtos(Ferrero Rocher,Nutella,Kinder ovo...) com os quais tem estabilidade no mercado conquistando liderança.A novidade Nutella Stick necessitaria de divulgação para isso serão utilizadas corretas ferramentas de marketing que são essências na atração do público-alvo.

O produto permanecerá no período de três meses no mercado para teste, só então se houver aceitação entrará de vez nos corações dos consumidores que buscam praticidade e nas prateleiras. Crianças, adolescentes e mães serão atraídas pelo Nutella Stick após o trabalho que será realizado por uma campanha publicitária que circulará em mídia televisiva, revistas semanais e outdoor.

Após todo esse processo o produto entrará no mercado com data prevista para Janeiro de 2008, buscando aumentar 8% nas vendas da marca e 12% na produção do creme de avelã, processo observado após o 5º mês do produto no mercado.

4.1 ANÁLISES DE CRIAÇÃO CONCORRENTE INDIRETO

4.1.1 Público-Alvo

Nutella Stick enfoca público infanto-juvenil como seu alvo certo e as mães que consumirão por seus filhos. A inovação do produto vem buscar o reposicionamento na mente dos consumidores, pois além de dar mais enfoque do consumo no café da manhã é ainda um lanche escolar saudável e um aperitivo excelente para qualquer hora do dia por sua praticidade.

4.1.2 Posicionamento na comunicação

O posicionamento da empresa só será coerente quando: sua imagem, identidade, proposta de valor e estratégias estiverem compatibilizados.

4.1.3 Concorrente Indireto

Imagem: A marca Moça é uma das mais queridas pelo consumidor, não só por sua tradição, qualidade e confiança, como pela associação com momentos muito felizes ligados à infância, à família, às festas de aniversário e muitas outras ocasiões prazerosas.

Identidade: Sinônimo da categoria de leite condensado no Brasil, o Leite Moça está de cara nova. Acompanhando a evolução dos consumidores, o produto ganhou um visual mais contemporâneo, sem deixar de lado a imagem de tradição e qualidade que o acompanha desde 1921, quando começou a ser fabricado no País. O Mocinha criada no Brasil – maior mercado consumidor de leite condensado no mundo -vem trazer a praticidade como novo ícone do produto.

Proposta de valor: Nestlé mostra como uma marca líder – 220 mil toneladas/ano, R\$ 700 milhões de faturamento e penetração em 81% dos lares brasileiros – pode ser ainda mais líder. A última grande tacada da marca, há um ano, foi dada com a adoção da embalagem Stick cujo objetivo é tornar a embalagem um ícone da marca. A estratégia de design parece estar dando mais do que certo. A cada segundo são consumidas 8 tubinhos de Mocinha no Brasil e o faturamento de todos os produtos Moça juntos faria dela uma hipotética "Leite Moça S/A" uma das 30 maiores empresas do país

Estratégia: A marca Moça sempre foi pioneira na divulgação do leite condensado como ingrediente - base para o preparo dos mais diversos doces e sobremesas, contribuindo muito para o desenvolvimento da categoria. Deu nome inclusive a um doce clássico da cultura culinária brasileira: o Pudim de Leite Moça. A campanha atual de Leite Moça mostra um paralelo entre a evolução da mulher e a evolução do produto, mostrando o quanto a marca é companheira da mulher brasileira, trazendo agora a inovação para suprir os desejos dos filhos das donas-de-casa, que sempre querem uma sobremesa ou um tira gosto á mão, e por sua praticidade tornará o preferido da moçada.

4.1.4 Nutella Stick:

Imagem: Nutella é o único creme de avelã que esta na mente do público, apesar de sua unanimidade ela também reina por sua excelência e grande quantidade em nutrientes o que compõe seu nome, é grande conquistador pelo fato de ser composto por chocolate, é antialérgico tanto na base do óleo de avelã quanto no cacau, que torna possível o consumo por todos.

Identidade: Reina entre os cremes de avelã já que é o único no país e agora vem acompanhando cada vez mais as evoluções dos tempos atuais, ou seja, a repaginada na marca vem com a nova embalagem que reposiciona o produto nas gôndolas e na cabeça de seu público alvo por sua praticidade atual de seu novo design de embalagem.

Proposta de Valor: Desde 2005 quando iniciou a venda em grande escala do Nutella no país ,o crescimento das vendas são evidente s crescem 22%ao ano.Agora com a inovação o Nutella Stick trará aumento na produção da marca Ferrero do Brasil,pois para a novidade muito trabalho será realizado buscando aumentar os valores.

Após todo processo de marketing o produto entrará no mercado com data prevista para Janeiro de 2008, buscando aumentar 8% nas vendas da marca e12% na produção do creme de avelã, processo observado após do 5 ºmês do produto no mercado.

Estratégia: A marca sempre muito consumida como suplemento alimentar de um rico café da manha agora vem abordar um outro lado da moeda a vendas tendem aumentar pela busca ao consumo de Nutella Stick nos lanches escolares e a qualquer hora do dia no pão ou ainda melhor,puro!

4.1.5 Estratégia de Comunicação-Concorrente indireto

Níveis		Âmbito
Objectivos	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Conquistar uma nova quota de mercado - Obter um certo volume de vendas e um certo nível de margem com o novo público para enfatizar as novidades ainda mais para. - Atingir determinada notoriedade com público jovem - Contribuir para a satisfação dos clientes fieis como donas-de-casa
	Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer conhecer: por ex. um acontecimento ou as características do Novo Produto - Fazer gostar: pela praticidade e abrangência de novo público - Fazer agir: por promoções e vantagens atraentes ao publico
Alvos	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Os alvos de marketing são o conjunto das pessoas que são donas-de-casa que já consomem produtos moça. - Os alvos de marketing compreendem: <ul style="list-style-type: none"> - Os clientes atuais (fidelização de donas de casa) - Os clientes potenciais (conquista do publico jovem)
	Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Os alvos de comunicação são o conjunto de entidades com as quais é necessário comunicar: donas de casa,com seus filhos jovens, meios de mídia e órgão do setor alimentícios
Posicio-namento	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - O posicionamento de marketing é o lugar que queremos dar ao produto no mercado (princípio de identificação) contra uma concorrência com uma imagem específica onde defini uma elevação no produto perante concorrência
	Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Aquilo a que chamamos posicionamento de comunicação corresponde à componente "imagem" de posicionamento de marketing. Ou seja vem da fidelização que já há na marca
Mix	Marketing	
	Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - O mix da comunicação é a escolha que fazemos sobre os instrumentos de comunicação a utilizar: publicidade, relações públicas, acessória de imprensa, merchandising, promoções

Investimentos publicitários: <ul style="list-style-type: none">- Imprensa- TV- Outdoors- Cinema- Internet	Mídia
Investimentos de promoção e outros: <ul style="list-style-type: none">- MKT direto- PDV's- Salões, feiras, exposições- Promoções	Fora de Mídia Em locais selecionados após pesquisa Como por exemplo locais freqüentados por público-alvo

4.1.5 Nutella Stick

Alvos	Marketing	<ul style="list-style-type: none">- Os alvos de marketing são basicamente mães e público infanto-juvenil- Os alvos de marketing compreendem:<ul style="list-style-type: none">- Os clientes esperados- Os clientes potenciais (conquista do público infanto-juvenil)
	Comunicação	<ul style="list-style-type: none">- Os alvos de comunicação atingi a partir da relação entre mães, meios de mídia para criança, para adolescentes e órgão governamentais do setor alimentícios
Posiciona-mento	Marketing	<ul style="list-style-type: none">- O posicionamento de marketing é o lugar que queremos dar ao produto no mercado (princípio de identificação) contra uma concorrência com uma imagem específica onde defini uma elevação no produto perante concorrência, dando seu êxito por seu diferencial que a praticidade e unanimidade
		<ul style="list-style-type: none">- Fazer agir: degustações, por promoções e vantagens atraentes ao publico

	Comunicação	- Aquilo a que chamamos posicionamento de comunicação corresponde à componente "imagem" de posicionamento de marketing. Ou seja vem da fidelização que será criada ao novo produto e que já existe para com a marca mãe
	Comunicação	- O mix da comunicação é a escolha que fazemos sobre os instrumentos de comunicação a utilizar: publicidade, relações públicas, acessória de imprensa, merchandising, promoções

Investimentos publicitários: <ul style="list-style-type: none">- Imprensa- TV- Outdoors- Cinema- Internet	Mídia
Investimentos de promoção e outros: <ul style="list-style-type: none">- MKT direto- PDV's- Salões, feiras, exposições- Promoções	Fora de Mídia Em locais seleccionados após pesquisa

5. CONSTRUÇÃO DE MARCAS

Para Sampaio, “a marca é hoje o único valor intelectual que a legislação reconhece como sendo uma propriedade eterna”. (SAMPAIO, 1997, cap. 10).

Para Pinho, “marca passa a significar não somente o produto real, mas incorpora um conjunto de valores e atributos tangíveis que contribuem para diferenciá-la daqueles que lhes são similares”. (PINHO, 1996, p. 7).

“Marca é um nome, termo, sinal símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes”. (PINHO, 1996, p. 14).

Para Leduc, “marca é um nome dado a um produto ou a um serviço por aquele que é diretamente responsável por ele, a fim de fazê-lo conhecido, individualizá-lo, garantir sua qualidade e assegurar seu contínuo aperfeiçoamento”. (LEDUC, 1972, p. 357).

Para Chetochine: “a marca é antes de tudo uma questão de fé, ou seja, uma questão de confiança em dogmas, princípios, fatos e fundamentos que, aos olhos dos consumidores, valem mais do que qualquer teoria”. (CHETOCHINE, 1999, p. 1).

Para Kotler e Armstrong, “marca é um nome, termo, signo, símbolo ou design ou uma combinação desses elementos, para identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos de seus concorrentes”. (KOTLER e ARMSTRONG, 1999, p. 195).

As marcas não são mitos inventados por tolos de área de marketing. Elas são tão sólidas quanto o dinheiro, são bens reais e tangíveis cujo valor pode ser medido em dinheiro em espécie e cuja administração correta não somente paga os salários como recheia as carteiras com os lucros.

Entre todos os bens que a sua companhia possui, as marcas são, sem dúvida, as mais importantes e as mais difíceis. Os fundadores morrem. As fábricas queimam. As máquinas se acabam. Os relatórios se esvaziam. A tecnologia é ultrapassada. Na verdade, das três formas de proteção de propriedade intelectual: marcas, patentes e direitos autorais – somente uma não expira nunca.

A partir desses conceitos podemos perceber que o conceito de marcas envolve muitas questões um sentido empresarial bastante amplo e necessário do mercado.

5.1 TÁTICAS DE COMUNICAÇÃO

Nutella Stick apresentará Promoção em PDV. Propaganda em todos os canais de mídia aberta, na TV paga exibirá publicidade no Disney Chanel, MTV, GNT. Merchandising também estarão presentes em gôndolas de PDV. Já Relações públicas e Acessoria de imprensa serão enviados a imprensa antes da feira de lançamento da novidade, qual acontecerá na ultima semana de novembro.

Sem sombra de dúvida, o determinante mais importante da força da marca é a qualidade percebida, mas para conseguir uma marca de qualidade é preciso muito mais do que criar um produto de qualidade. Você precisa criar uma relação de qualidade da marca e esta relação vem da combinação de um produto de qualidade vendido com qualidade.

A qualidade não pode parar na porta de embarque da fábrica. Para o consumidor, a qualidade do produto e a qualidade da venda são a mesma coisa. As pessoas não consomem produtos, elas consomem as relações da marca total e o componente mais importante de uma relação de qualidade da marca não é a superioridade tecnológica, é a consistência do produto. Deve-se esperar que a sua marca crie uma alta expectativa que seja relevante para os mercados nos quais você está competindo.

Durante a semana da feira que será na última semana de novembro estendendo até 1ª semana de dezembro o produto com embalagem reformulada por designs será posto à mostra para o público interessado e principalmente para o público alvo degustá-lo.

**PRATICIDADE E NUTRIÇÃO COMBINAÇÃO PERFEITA A QUALQUER
HORA DO DIA!**

Esta frase será contida como peça fundamental em todo material de apoio do lançamento da novidade na feira.

Em Móbile: a frase vem na primeira e mais alta parte do móbile, logo depois vem à parte central que fica deslocada à direita e é menor contendo a figura do Bob Esponja, em seguida a última parte que é à esquerda e maior com figuras de estrelas do mar. Todas as peças que compõem o móbile são de formato oval, fundo azul degradê e escrita azul esverdeado.

Em Folder: será mantida mesma frase na mesma cor e padrão, terá fundo azul degradê, e terá imagem do Bob Esponja na lateral direita do produto, ao lado esquerdo terão 3 estrelas do mar.

**NUTELLA STICK
A QUALQUER HORA
EM QUALQUER LUGAR!**

Imagem de pessoas em situações diversas do cotidiano tumultuado saboreando um Nutella Stick. Este modelo será usado em revistas, outdoor e TV.

O diferencial de uma mídia para outra é a mudança das cenas que serão selecionadas.

5.2 NOVA IDENTIDADE DA NUTELLA

Nutella Stick:

Produto originado de Nutella creme de avelã o qual é produzido pela indústria alimentícia Ferrero do Brasil.

O nome segue o mesmo, pois é proveniente da extensão de linha de uma mesma marca. Apenas com o diferencial em sua embalagem.

Prosseguimos com ele, pois o produto não foi alterado em sua composição a única modificação efetiva foi o novo design da embalagem que agora é Stick, e daí origina o segundo nome do produto.

É por esse motivo que originou o nome Nutella Stick para o produto de embalagem remodelada para a praticidade do cotidiano atual.

Para garantir o posicionamento consistente de cada um dos elementos que constituem a marca, foi desenvolvido um Grid que assegura a reprodução e aplicação da marca em qualquer tipo de suporte.

No diagrama, o módulo principal X constitui a base do Grid, juntamente com a sua subdivisão, formada pelo módulo Y. A utilização do Grid é essencial para o alinhamento da tipografia e dos elementos gráficos que compõem a marca, para a manutenção das proporções, espaços e medidas de sua composição.

5.2.1 Grid de Construção

3y [Nutella

3y [Stick

Nutella Stick
Logotipo

A grafia escrita da marca, a qual usa fonte 54 da família, em negrito Calibri na cor laranja forte e “N” inicial maiúscula com diferencial na cor preta.

5.3 LOGOMARCA

Esta é composta pelo nome da marca originada na cor laranja com um mínimo diferencial que

Nutella
Stick
Ferrero do Brasil

Para garantir a integridade e a legibilidade da marca, a área em volta dela deve ficar livre de qualquer elemento gráfico ou tipográfico. Para isso, deve ser reservada uma distância mínima das bordas externas da área ocupada pela marca.

Dessa forma, estabeleceu-se o módulo L que equivale à altura da letra N de Nutella. Conforme a ilustração abaixo, a reserva mínima equivale à metade da altura da letra "N". Para obter os melhores resultados, recomenda-se utilizar, sempre que possível, uma reserva maior que o requisito mínimo, a letra "N" maiúscula que não tem na originária.

A marca "Nutella Stick" foi desenhada para representar mudança, força e modernidade.

A marca deve ser preservada e apresentada sempre em conformidade com o padrão e as normas deste manual.

Nutella Stick marca completa, com a assinatura "Ferrero do Brasil", deve ser a versão utilizada como regra em todas as aplicações. Fica isento apenas a aplicação da marca no padrão de identidade visual na Internet e em peças específicas (brindes e campanhas promocionais), onde será usado o slogan da atual gestão.

A cor como um componente fundamental da identidade visual de uma marca, deve ser sempre utilizada de maneira correta e consistente. A marca possui 4 cores padrão.

A versão bicromia abaixo serve para orientar a correta aplicação dessas cores tornando-as um meio rápido e eficaz de reconhecimento visual.

Para assegurar a perfeita integração das assinaturas dos ministérios à marca principal foi adotada a fonte Humanist 777BT Bold.

As secretarias assinarão sempre em 2 ou 3 linhas alinhadas à esquerda. A altura das linhas de texto será determinada pelo módulo equivalente a L (ver ilustração). O entrelinhamento será sempre igual a 100% do corpo da letra. Exemplo: Corpo 50/50.

Para garantir a eficiência da comunicação por meio de placas, painéis e outdoors destinados a identificar obras e projetos de obras, deve-se seguir o padrão aqui estabelecido.

Para garantir a eficiência da comunicação por meio de peças administrativas e cartões de visita, deve-se seguir o padrão aqui estabelecido.

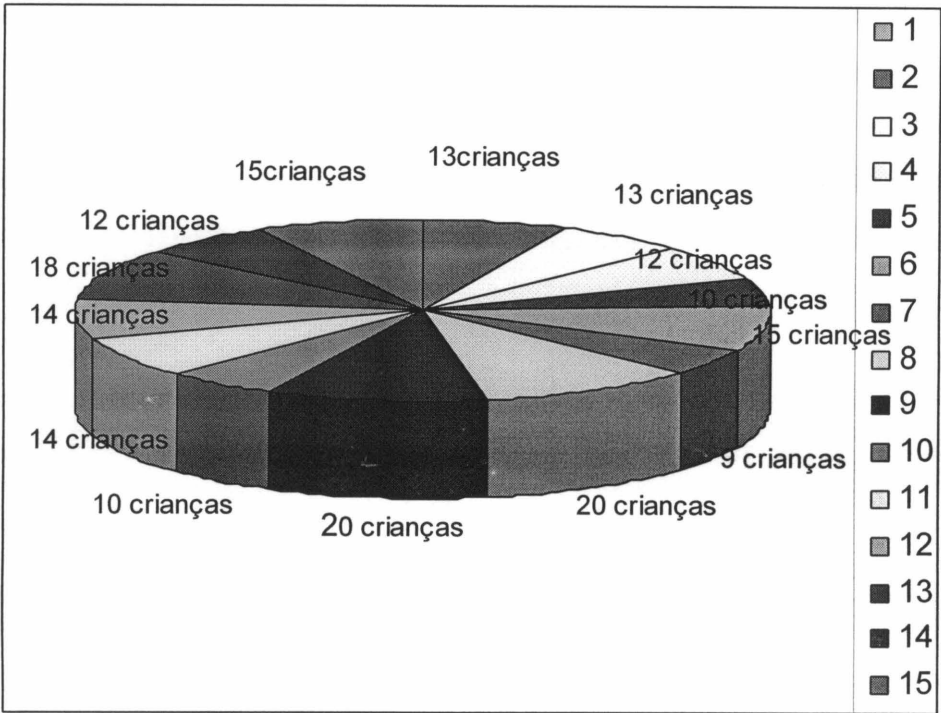


6. PESQUISA DE CAMPO E MERCADO

Nosso Público-alvo é de 5 á 10 anos que nas horas vagas quando estão em casa acessam internet como meio de comunicação e entretenimento no horário da 16 ás 20horas, porém se vão fazer um passeio optam por shopping.

	Numero de Entrevistados	(%) Resul.Pesqui sa
Público Alvo(5/10anos)	13 crianças	65%
Programa de fim de semana(shopping)	13 crianças	65%
Em casa em hora livre usam internet	12 crianças	60%
Utilizam internet para (informar, entretenimento)	10 crianças	50%
No Horário(16 – 20horas)	15 crianças	75%
Encarregada da compra do lar(Mãe)	9 crianças	45%
O que mais gostam de comer(Pizza,Lanche...)	20 crianças	100%
Gostam de chocolate(sim)	20 crianças	100%
Preferem chocolate (Preto ao Leite)	10 crianças	50%
Conhecem Nutella(Sim)	14 crianças	70%
Saboreiam Nutella em que hora do dia(Café da Manhã):	14 crianças	70%
Consumiria novo Nutella Stick(Sim)	18 crianças	90%
Ponto de venda do Nutella Stick(supermercado)	12 crianças	60%
Quanto pagaria por Nutella Stick(R\$0,50-1,00)	15 crianças	75%

É comum que na casa deste público a mãe é responsável pelas compras do lar. Estes adoram comer batata frita, lanche e pizza adoram chocolate preto ao leite, 80% do público conhece Nutella e a saboreiam no café da manhã. Eles acreditam também que um bom ponto de venda é o supermercado com preço de R\$0,50 á 1,00.

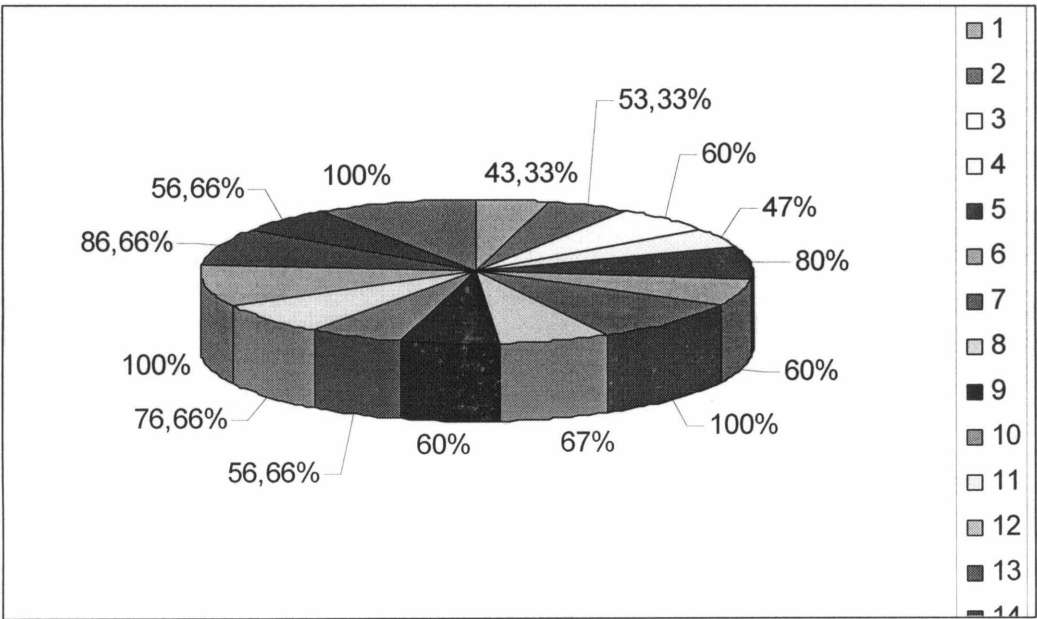


O resultado da pesquisa com amostra de 30 entrevistadas de 15 á 35 anos é que nosso público alvo é entre 25 e 30 anos com grau superior concluído, renda de pessoal de 2 á 6 salários ,tem de 0 a 2 filhos com idade até 3 anos. Nas horas vagas sai para o cinema, e quando esta em casa livre utiliza internet para se informar via email e Messenger no horário de 20 á 22 horas. Gostam de publicidade rápida e objetiva, alimentação com base em proteínas, café da manha complementar.

	Número de Entrevistados	(%) Entrevistados
Público Alvo(25á30)	13 mulheres	43,33%
Número de filhos(0á2)	16mulheres	53,33%
Idade dos filhos(0á3)	18mulheres	60%
Escolaridade(superior)	14mulheres	46,66%
Renda pessoal(2á6salários)	24mulheres	80%
Atv. em Horas livres(cinema)	18mulheres	60%
Meio de Comunicação(internet)	30 mulheres	100%
Atração por publicidade(rápida/objetiva)	15mulheres	50%
Horário de uno de internet(16á20h)	20mulheres	66,66%
Café da manha composto por(complementar)	18 mulheres	60%
Tipo de	17mulheres	56,66%

alimentação(proteínas)		
Prefere Chocolate(escuro ao leite)	18mulheres	60%
O que ouviu sobre Nutella(nutritivo)	17mulheres	56,66%
Já consumiu Nutella(sim)	24mulheres	76,66%
Consumiria Nutella Stick(sim)	30mulheres	100%
Quem da sua família consumiria Nutella Stick(toda família)	26mulheres	86,66%
Por qual motivo Consumiria Nutella Stick(praticidade)	17mulheres	56,66%
Quanto pagaria por Nutella Stick(R\$0,50á1,00)	30mulheres	100%

Prefere chocolate ao leite, mas não possuem alergia, Conhecem Nutella e reconhecem que é nutritivo. Se for lançado Nutella Stick consumiria junto com toda sua família e o preferiria por sua praticidade. Pagariam de R\$ 0,50 á 1,00.



Total de Entrevistados: 50pessoas

Público Alvo adulto exclusivo feminino de 25 á 30 anos.

Público Alvo Infanto-Juvenil misto 5 á 15 anos.

Buscam por alimentação melhor mais balanceada diretamente buscando também por uma vida mais saudável.

CONCLUSÃO

Conclui-se com este plano de marketing, que os objetivos centrais da Ferrero do Brasil é agregar valor ao produto já que a marca é fidelizada por seus consumidores por seus outros produtos, desta forma tem-se estabilidade no mercado conquistando liderança. A novidade Nutella Stick necessitaria de divulgação para isso serão utilizadas corretas ferramentas de marketing que são essências na atração do público-alvo, assim este estudo trouxe a lume a sua divulgação apresentando as estratégias certas para a colocação do produto no mercado, sendo que o produto permanecerá no período de três meses no mercado para teste, só então se houver aceitação entrará de vez nos corações dos consumidores que buscam praticidade e nas prateleiras. Crianças, adolescentes e mãe serão atraídas pelo Nutella Stick após o trabalho que será realizado por uma campanha publicitária que circulará em mídia televisiva, revistas semanais e outdoor.

Assim sendo este estudo espera ter contribuído para o sucesso dessa nova campanha de marketing e ao que tudo indica será sucesso no mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIBA, K. **Curso de Projeto da Qualidade** – O que é Projeto de Qualidade? – Significado do Projeto de Qualidade). Hinshitsu Kani, 1996.

ALMEIDA, Henrique S. **Um estudo do vínculo entre: pesquisa, engenharia, fabricação**. Tese (doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1981.

AZEVEDO, Ariolino de A. & Neto, Francisco L. **Anotações de aula**. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 2003.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CAMPOS (a), Vicente F. **A questão da liderança nas empresas**. Revista Economia do Estado de Minas, número 33, 2001.

CAMPOS (b), Vicente F. **A cultura da mudança**. Revista Economia do Estado de Minas, número 34, 2001.

CRESCITELLI (a), Edson. **Apostilas da disciplina de Marketing**. Análise do Ambiente Mercadológico. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 2003.

CRESCITELLI (b), Edson. **Apostilas da disciplina de Marketing**. SIM e Plano de Marketing. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 2003.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

GAJ, Luis. **O Estrategista**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

GONÇALVES (a), Marilson A. **Apostilas da disciplina de Administração da Produção e Operações**. Estratégia de Operações. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 2003.

GONÇALVES (b), Marilson A. **Anotações de aula**. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 2003.

JÚLIO, Carlos A. **Apostilas da disciplina de Comércio Internacional**. Modalidades e Estratégias para Internacionalização de Empresas no Ambiente Global / Sistema Brasileiro de Comércio Exterior – Globalização e o Perfil da Liderança. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 2003.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prantice Hall, 2000.

LEONARD-BARTON, Dorothy et al. **Commercializing technology: imaginative understanding of user needs**. Boston: HBS Publishing, 1994.

OLIVEIRA, Bráulio A. C. . **Apostilas da disciplina de Marketing**. Composto de Produto. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 2003.

PISANO, Gary P. **The development factory: unlocking the potencial of process innovation**. Boston: HBS Press, 1997.

ROSENAU, Milton D. SEMENIK, Rrichard J. & BAMOSSOY, Garry J. **Princípios de marketing**. São Paulo: Makron, 1995.

SULLIVAN, L. P. **Quality Function Deployment**. June, 1986.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. 2ª Ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

www.ferrero.com.br. Acesso em abril de 2009.